



敏捷组织三堂课[©]

(版权课程：渝作登字-2020-A-10052378)

讲师：陈松

课程背景

随着 AI 的不断发展，工业 4.0 时代的到来，在技术方面，众多企业面临着越来越频繁的迭代，在经营方面，面临着越来越个性化的市场需求，在管理方面，面临着越来越难管理的团队。在复杂的社会发展背景下，企业要如何进行有效突围？

2019 年，中国银行自上而下于业内率先吹响了“激发活力 敏捷反应 重点突破 加快建设新时代全球一流银行的”号角。与此同时，国内越来越多的企业也开始尝试着不同类型的转型，大到 BATJ 这样的互联网巨头，小到创业型公司或团队，都开始引入敏捷管理。那么，什么是敏捷？敏捷型团队与敏捷领导力要如何打造？如何更好的发挥员工的作用与力量……

《敏捷组织三堂课》是专门针对现代企业中高层管理人员了解并掌握敏捷组织建设与敏捷领导力而研发的系列性、实操性课程。针对企业组织架构与管理重点，本课程特别针对不同层级设置了三堂必修课程，以满足不同职级人员的需要。

经营决策层：《敏捷组织运行与敏捷领导》，时长为 1 天（6 小时）

中层管理者：《敏捷领导与 OKR 管理》，时长为 2 天（每天 6 小时）

基层管理者：《敏捷团队激活》，时长为 2 天（每天 6 小时）

本课程一方面系统讲解敏捷组织的内涵与本质，另一方面还将结合大量的案例与实操，将复杂、枯燥的管理知识转换为通俗易懂的思路、方法与工具，从而有效帮助各级管理人员提升敏捷领导力。

第一节课

《敏捷组织运行与敏捷领导》

【课程收益】

- 掌握敏捷领导力的本质
- 掌握敏捷领导力的核心能力
- 掌握敏捷地图的运行方式
- 提升团队自我管理意识与能力
- 提高管理者自身的领导力水平

【授课方式】理论讲授+案例分析

【课程时长】1 天，每天 6 小时

【课程大纲】

第一单元：什么是敏捷领导力

- 来自 VUCA（乌卡）时代的挑战
- 传统领导力的两大瓶颈
- 敏捷领导力的本质
 - 从龙舟到皮划艇
 - 自组织的核心特点
- 敏捷型组织的基本类型

第二单元：敏捷地图的运行

- 敏捷地图的五大核心路径
- 以终为始的客户需求
 - 倒金字塔式的组织运营
- 界定目标与标准
- 建立敏捷规则
 - 团队敏捷规则的四个层面
 - 规则制定的三个原则
- 过程跟进
 - 过程管理三不要
 - 过程管理三必要
- 改进与提升

敏捷组织进化：从经验到创新

敏捷团队中的效能提升

第三单元：敏捷领导力者的核心能力

- 立旗

愿景对敏捷团队的作用

敏捷团队的四个清晰界定

实现目标与愿景的基本路径

敏捷领导工具：OKR

- 服务

敏捷团队中管理重心的转移

运用非职权的力量领导团队

给团队提供成长的平台

- 赋能

赋能的核心：赋予意愿与能力

全面激励模型

学习的四个层次

- 陪伴

从控制到陪伴

中国人际关系中的三个“人”

情感在团队陪伴中的意义

第二节课

《敏捷领导与 OKR 管理》

【课程收益】

- 掌握敏捷领导力的本质
- 掌握敏捷地图的运行方式
- 掌握基本的敏捷领导工具
- 掌握 OKR 管理的特点
- 掌握 OKR 的流程与工具

【授课方式】理论讲授+案例分析+小组讨论+现场演练

【课程时长】2天，每天6小时

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要 2 张，A4 纸若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色

【课程大纲】

第一单元：敏捷组织与敏捷领导力认知

- 来自 VUCA（乌卡）时代的挑战
- 敏捷领导力的本质
 - 从龙舟到皮划艇
 - 自组织的核心特点

第二单元：敏捷地图的运行

- 敏捷地图的五大核心路径
- 以终为始的客户需求
 - 倒金字塔式的组织运营
- 界定目标与标准
- 建立敏捷规则
 - 团队敏捷规则的四个层面
 - 规则制定的三个原则
- 过程跟进
 - 过程管理三不要
 - 过程管理三必要
- 改进与提升

敏捷组织进化：从经验到创新

敏捷团队中的效能提升

- 敏捷管理工具：敏捷会议
- 现场演练：体验敏捷地图的运行

第三单元：敏捷领导力者的核心能力

- 立旗

愿景对敏捷团队的作用

敏捷团队的四个清晰界定

- 服务

运用非职权的力量领导团队

给团队提供成长的平台

- 赋能

全面激励模型

学习的四个层次

- 陪伴

从控制到陪伴

情感在团队陪伴中的意义

第四单元：OKR 管理与实操

- 从 google 看 OKR 发展历程
- 什么是 OKR
- 案例分析：OKR 与 KPI 有何区别
- 案例分析：OKR 变被动为主动
- OKR 标准流程
- OKR 目标的分解

落地工具：OGSMA

现场演练：根据所学现场运用 OGSMA 分解工作目标

- OKR 的计划管理

管理工具：一页纸计划管理表

现场演练：根据所学现场运用计划表制定工作计划

- OKR 的沟通与定期回顾

反馈工具：ORID

回顾工具：复盘

第三节课

《敏捷团队激活》

【课程收益】

- 掌握团队激活的基本原则
- 掌握激发员工活力的相关方法
- 掌握激发员工活力管理工具
- 提升管理者的管理水平，提高管理的效率和效益

【授课方式】课程讲授+案例讨论+现场演练+小组讨论

【课程时长】2天，6小时/天

【课程要求】

- 分组研讨，按6-8人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要2张，A4纸若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色。

【课程大纲】

第一单元：新时代的管理挑战

- 变化的生产力与不变的生产关系
- 工作场景重现：不断“挑战”底线的员工
- 激发活力要领导不要管理
- 敏捷领导者的角色定位

朋友角色

专家角色

教练角色

小组讨论：三种角色的具体行为有哪些？

三种角色的关键时刻

- 激发员工活力的三大领导原则

第二单元：自我管理立新规

- 从取悦上级到取悦客户
- 自组织管理中的四要素
- 团队自主管理的两会建设

激活工具：团队复盘会+个人分享会

现场演练：从经验到知识

第三单元：威望双全树新貌

- 工作场景重现：行政命令越发无效怎么办？
- 强化威望是领导新生代的核心

传统领导者的四项职权

运用非职权的力量

- 领导者的“威”与“望”

“威”的呈现技巧：露一手

“望”的呈现技巧：走两步

领导工具：OKR 目标管理

现场演练：运用 OKR 分解工作目标到行动

第四单元：过程激励走新路

- 工作场景重现：逐渐失效的激励手段
- 过程管理是激活团队的核心
- 过程管理中的两允许三即时
- 允许个性
- 允许试错
- 行为的即时反馈

领导工具：即时反馈的 ORID

现场演练：运用 ORID 对员工行为进行反馈

- 结果的即时呈现

领导工具：团队管理的三大看板

现场演练：设计重点工作与工作协同看板

- 激励的即时兑现

工作场景重现：如何在资源有限有情况下做好员工激励？

案例分析：张主任的情感牌

用“小饼”换“大饼”

第五单元：课程回顾与答疑